

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TIAGO CARLIN CASTRO

***FEEDBACK* NA GESTÃO DE PESSOAS**

CURITIBA

2015

TIAGO CARLIN CASTRO

FEEDBACK NA GESTÃO DE PESSOAS

**Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.**

Orientador: Prof. Roberto Cervi

Cutitiba

2015

O *Feedback* na Gestão de Pessoas

Resumo

O presente artigo propõe um estudo relativo ao *feedback*, no meio organizacional, considerando esta ação como uma via de mão dupla, em detrimento de possíveis ideias em nível gerencial que focalizam o *feedback* apenas em um sentido, colocando muitas vezes, em risco o relacionamento interpessoal e a própria produtividade, desconsiderando sua aplicabilidade. O objetivo deste estudo foi buscar subsídio para analisar, a luz de diversos autores, a importância do *feedback* e os resultados que dele podem advir. Como metodologia aplicada ao desenvolvimento do estudo aplicou-se apenas a leitura crítica dos atores, buscando em um consenso no que diz respeito a da aplicação. No decorrer do estudo, observou-se que o *feedback* é na verdade, o relacionamento interpessoal dentro da organização, com potencial para um maior desenvolvimento profissional e pessoal dos profissionais das organizações, culminando, quando bem utilizado, em uma harmonia que leva a empresa ao sucesso, assim como de seus colaboradores e clientes.

Palavras-Chave: *feedback*, *relacionamento*, *organização*

1. INTRODUÇÃO

Toda organização, em princípio, se bem dirigida, trabalha com objetivos específicos claros, visando não só a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais concorrido, mas também seu crescimento, neste mercado.

A organização conta com recursos financeiros, materiais e humanos e quanto maiores estes recursos e sua eficiente aplicação, tanto maior será a competitividade da organização no mercado.

Para que a organização atinja com sucesso seus objetivos, os recursos devem ser bem aplicados. Por exemplo, quando uma máquina apresenta defeito, ela requer uma manutenção corretiva em menor tempo possível para que não se transforme em prejuízo para a empresa ou, no mínimo, não diminua a lucratividade que em resumo é o objetivo real da empresa. Porém para chegar ao lucro, muitos fatores interferem.

O mais importante material que a empresa possui é o material humano, desde os mais altos escalões até o chão de fábrica, pois sem este material, de nada adianta o capital ou equipamentos. O material humano é o que faz com que

a empresa realmente funcione.

Então, em última análise, a organização, em verdade, é o grupo de pessoas que a faz, sendo, os demais capitais apenas instrumentos para que estas pessoas façam com que a organização funcione e atinja os objetivos determinados pelas pessoas.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 73), " As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu e continuidade", o que corrobora o que antes foi exposto.

Quanto maior o desenvolvimento das pessoas que formam a empresa e quanto mais imbuídos de espírito, ou seja, quanto maior o comprometimento e a consciência, de cada um, de que se deve sempre melhorar, tanto mais próxima a empresa estará de seus objetivos e tanto melhores serão seus componentes humanos, enquanto pessoas.

Na década de 1920, foram feitos estudos na Western Electric, nos Estados Unidos, buscando analisar o material humano e as suas condições de produtividade, a partir de condições externas e seu comportamento com relação a essas condições. Dentre os fatores analisados, os estudiosos concluíram que as variações na iluminação, pouco afetavam a produtividade. Porém, em outra fase, quando observavam mudanças sociais, perceberam que estas atuavam de forma significativa sobre a produtividade do grupo envolvido e de acordo com Wagner III e Hollenbeck, " Pesquisas adicionais levaram os pesquisadores a concluir que os fatores sociais - principalmente os desejos dos trabalhadores de satisfazer necessidades de companheirismo e apoio no trabalho - explicavam os resultados observados em todos os estudos" (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p. 14-15).

O que enfatiza a ideia de que o crescimento humano, que nada mais é do que o somatório de todas as condições sociais inerentes ao ser humano, interfere, positivamente, na produtividade. Aumentando a produtividade, certamente

aumenta, então, a competitividade da organização. Nota-se que aqui se toma o termo quantitativo de produção, mas qualidade, também. Tudo advindo da conscientização, por parte dos integrantes de um grupo, dos benefícios que vêm do comprometimento de cada um com a coletividade e, neste caso, a coletividade em questão é a própria organização.

Uma forma de companheirismo, tanto no trabalho como em qualquer outro setor de atividade humana, é buscar-se melhorar, sempre que possível, companheiro e buscar neste, o nosso próprio desenvolvimento pessoal.

O desenvolvimento profissional, pode advir, também, do treinamento. Ou seja, absorver mais conhecimentos específicos sobre determinada função, técnica ou método. Porém, as atitudes advêm da educação, a qual também é alterada no decorrer de nossa existência.

Diz Boog que "para alguns autores, a educação é geral e o treinamento específico; para outros, a educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente ao trabalhador; para outros, ainda, a educação prepara para a vida, enquanto o treinamento prepara para o trabalho". (BOOG, 1980, p. 2). Percebe-se que, ao final há concordância.

Uma das formas, talvez a mais eficiente, é proporcionar, ao companheiro e dele ter, um retorno de suas atitudes. Não no intuito de criticar ou bajular, mas na pura intenção de troca de experiências, o que faz com que cada um cresça como pessoa.

1.2 PROBLEMA

Como melhorar a forma de dar *feedback* nas empresas e lidar com o relacionamento interpessoal e a produtividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Buscar subsídios para fundamentar os conceitos da aplicação do *feedback* e os resultados que dele podem advir.

1.3.2 Objetivo específico

- Ampliar o conhecimento sobre *feedback*, melhores práticas e resultados.
- Contribuir com *feedback* dentro das empresas, utilizando-o como um aliado para o relacionamento entre seus agentes .
- Identificar os pontos positivos de sua utilização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar base ao estudo é importante que a pesquisa bibliográfica tenha como premissa a avaliação de casos aplicados em situações vivenciais.

2.1 PESSOAS COMO RECURSO

A organização é constituída, primordialmente, por pessoas. Tais pessoas podem de acordo com Chiavenato (2002, p. 73), serem vistas sob dois aspectos, no âmbito da organização. Sob um aspecto como recursos da própria organização, assim como vemos os demais recursos, como, por exemplo, materiais e financeiros; sob outro aspecto, são vistas como pessoas que são, contendo, em si, cada uma delas, suas peculiaridades intrínsecas à sua personalidade.

Ainda segundo o autor, pode-se observar no quadro 1, questões relevantes

do comportamento das pessoas.

Quadro 1 - As pessoas na organização

PESSOAS	
Como Pessoas	Como Recursos
Personalidade e Individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.	Habilidade, capacidade, experiências, destrezas e conhecimentos necessários
Tratamento Pessoal e Individualizado	Tratamento pela média, igual e genérico

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, (2002, p. 73)

O quadro acima mostra que somos divididos dentro das empresas como recursos (chamado recursos humanos) e como pessoas, mas que ao mesmo tempo não conseguimos separar um do outro, o que muitas vezes não é absorvido facilmente pelos gestores.

Máquinas, as quais são produzidas em série e, cujo manual de determinado modelo é útil e aplicável a todas as máquinas, sem exceção, do referido modelo devem em princípio, ter igual "comportamento". Ou seja, devem operar nas mesmas condições e com características de produção iguais. Se uma delas diferir, em seu modo de operação o afastar-se de que preconiza seu manual, certamente estará sendo anômala e, bem provavelmente deve ser paciente de uma manutenção ou mesmo substituição. A máquina é e deve ser totalmente previsível, quando em perfeito funcionamento.

Já com as pessoas, não ocorre o mesmo. Todas e cada uma, são diferentes uma das outras. Suas reações são diversas, ante o mesmo estímulo. Umas gostam de frio, outras preferem o calor, umas produzem mais em determinada condição, outras em diferente condição da primeira.

Como visto no quadro 1, pessoas tem individualidade, aspirações, princípios e outras qualidade que devem ser respeitadas. Portanto, devem as pessoas, serem tratadas, mesmo em tendo-se a visão de que são recursos da organização, com respeito e dignidade.

Há algumas poucas décadas, a pessoa, na organização, era vista apenas

como arte dos recursos produtivos e sua única e exclusiva função, portanto, era produzir. Quanto mais produzisse, melhor para a organização e chegava mesmo a ser coagida, até mesmo sob castigo físico, a aumentar a produção.

As fábricas do início da Revolução Industrial não apresentavam o melhor dos ambientes de trabalho. As condições das fábricas eram precárias. Eram ambientes com péssima iluminação, abafados e sujos. Os salários recebidos pelos trabalhadores eram muito baixos e chegava-se a empregar trabalho infantil e feminino. Os empregados chegavam a trabalhar até 18 horas por dia e estavam sujeitos a castigos físicos dos patrões. Não havia direitos trabalhistas como por exemplo, férias, décimo terceiro, salário, auxílio doença, descanso semanal remunerado ou qualquer outro benefício. Quando desempregados, ficavam sem nenhum tipo de auxílio e passavam por situações de precariedade. (PORTAL SÃO FRANCISCO, s/d, s/p)

Porém, os tempos mudaram e com eles, a visão organizacional com relação à pessoa.

Relata Chiavenato (2002, p. 73), que:

"A moderna ARH² procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais. Mas pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais. Mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Há muito tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e recursos produtivos".

Porém atualmente, a pessoa na organização, tem reconhecidas as suas potencialidades como ser humano e não apenas como "maquina de produção", o que se traduz, então em uma atitude de respeito, à pessoa, por parte da organização.

Para que haja um tratamento respeitoso, Há que haver, também, um canal de comunicação claro e aberto entre as pessoas que integram a organização, para que assim, compreendam-se e cada uma saiba exatamente qual seus atributos, obrigações e direitos dentro do sistema.

Esse canal de comunicação deve ser em duas vias, pois há que se transmitir e receber e essa recepção, realimenta a comunicação e, por isso tem

uma denominação específica: *Feedback*

2.1.2 *Feedback*

O termo *feedback*, cuja tradução pode-se fazer para realimentação ou para gabarito, na organização diz respeito à primeira tradução, ou seja, realimentação ou alimentação de retorno. Portanto, esse termo, em verdade, passa-nos a ideia de retorno. Mas nada retorna sem ser partido, portanto, algo há que partir de algum lugar ou de alguém, para ter retorno. Justamente aí que se encaixa o *feedback*.

Corroborando a esta afirmação, o Professor A. Santos nos diz que: "*Feedback* pode ser traduzido literalmente como "retroalimentação", mas fica complicado falar que você vai ter uma reunião de retroalimentação com seu chefe. Vai que você esquece do segundo "r", aí as coisas podem ficar realmente doloridas. Segundo o dicionário Houaiss, *feedback* é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão" (SANTOS, s/d)

Portanto, nota-se que para haver *feedback*, é necessário que haja um emissor, uma transmissão, um receptor e sem dúvida o retorno do receptor para o emissor.

Portanto, pela definição que é fornecida por Santos, o *feedback* é útil, à primeira vista, para uma avaliação de resultados.

Essa avaliação, como pode-se entender no texto acima referenciado, ao que o receptor entendeu da informação que lhe foi enviada pelo emissor. Mais ou menos como um "entendeu?" ao que o receptor responde com um sim ou um não. Martins assim se refere ao *feedback*: " Uma das técnicas de gestão de pessoas mais importantes e que todos devem saber utilizar corretamente é o *FEEDBACK*. Com ele é possível orientar os funcionários na execução desejada das atividades ou saber o que eles acham do trabalho que realizam, por exemplo".

Naturalmente o exemplo de "sim" ou "não" é bastante simplório, porém da

uma ideia real, sendo esclarecido pelo citado autor.

Porém, o *feedback* vai muito além disso, pois na verdade, é um instrumento de grande valia para a sintonia da organização. A administração e gerência enviam suas "mensagens" e avaliam o retorno do pessoal. Assim pode-se saber se todos estão ou não em sintonia com os diversos objetivos da empresa, o que o pessoal envolvido entende ou o que não entende. Ou seja, o *feedback* é, então, nada mais que a comunicação entre as pessoas que atuam em uma organização, visando o trabalho harmônico, sintonizado com as estratégias administrativas e táticas gerenciais a serem aplicadas. Essa comunicação, em mão dupla.

O *feedback* é uma técnica, em verdade, que mesmo inconscientemente, aplicamos no dia-a-dia, quando, por exemplo, inquirimos alguém, perguntando-lhe o que acha desta ou daquela ideia, como está se sentindo, como foi seu dia, etc.

No âmbito da organização, o *feedback*, como já foi dito, deve ser uma via de mão dupla, pois quando o administrador ou gerente deve estar preparado para também fornecer *feedback* aos seus funcionários. Conforme Albuquerque, "O *feedback* é uma via de mão dupla que, para ser eficaz, precisa ser bem entendido, tanto por quem aplica, como por quem recebe, envolvendo técnicas e conhecimentos de psicologia". O que mais uma vez, nos leva à conclusão de que o *feedback* é uma comunicação bem estabelecida, entre as pessoas que integram a organização.

O *feedback*, então sendo a comunicação na qual existe sintonia máxima entre emissor e receptor e vice-versa, será extremamente útil para que todos, dentro de uma organização, trabalhem segundo os objetivos a serem alcançados por ela.

Naturalmente em uma empresa, em alguns momentos o chefe, seja de que nível for vê-se na contingência de chamar a atenção de algum funcionário que está agindo de alguma forma que difere do que é bom para o desenvolvimento de suas tarefas ou não está sintonizado com seus objetivos da empresa, por outro lado, também por vezes, há necessidade de este mesmo chefe, fazer ver a um

funcionário que suas tarefas estão sendo executadas de forma excelente, com eficiência. Temos, pois duas situações: Uma na qual o chefe deve buscar a correção de alguma falha e noutra em que se deve demonstrar ao funcionário o reconhecimento da organização pelo bom trabalho.

Em ambos os casos, haverá um *feedback* do chefe ao funcionário - uma das Q- A outra mão da via.

Viu-se, então, duas situações em que o chefe deve retornar ao funcionário, uma informação de como este funcionário está posicionado, sob a visão da organização, em função de suas atitudes.

No primeiro caso, quando deve haver uma correção de atitudes do funcionário, haverá um *feedback* corretivo, pois, está explícito, deve-se corrigir alguma falha, no segundo caso haverá um *feedback* positivo, pois era uma demonstração de reconhecimento por atitudes positivas por parte do funcionário.

Portanto, tem-se duas classes de *feedback*, o corretivo e o positivo (ALBUQUERQUE, s/d)

Obviamente, isso pode ser tomado como duas formas de dirigir-se ao funcionário: crítica ou elogio .

Há que ter tato, por parte do chefe, tanto em uma quanto em outra forma de emitir sua comunicação ao funcionário, pois tanto a crítica quanto o elogio, podem ser perigosos. A primeira por poder ensejar uma reação negativa, por parte do funcionário e o segundo por poder ocasionar sentimentos de desconfiança ou relaxamento por parte daquele.

Como em todas as relações interpessoais, o *feedback* deve ser utilizado com bom senso, para que não venha a se voltar contra o emissor.

Pode exemplificar um *feedback* corretivo que pode se voltar contra o emissor, quando um chefe - e neste caso na pior acepção do termo - com o seguinte: Ao ser cometido um erro pelo funcionário, o chefe dirige-se a ele em

termos de estrita reprovação, diminuindo-o moralmente e emitindo opiniões de nível pessoal. Isso bem provavelmente, fará com que o funcionário se sinta ofendido e não corrigido, despertando nele um sentimento de repulsa ao chefe, possivelmente à tarefa e a organização. Principalmente se esta "crítica" for feita diante de colegas.

Esse tipo de *feedback*, portanto será um incentivo à desarmonia. Por outro lado, se este chefe, já então na acepção de líder do termo de chamar o funcionário e de forma mais profissional, expor-lhe seu erro, com naturalidade, deixando-o perceber que a intenção é apenas melhorá-lo e não puni-lo com palavras, certamente este *feedback* obterá um melhor resultado que o anterior.

O mesmo pode ocorrer com o *feedback* positivo. Se o chefe, ao demonstrar ao funcionário que este está merecendo algum reconhecimento, se o fizer de forma bajuladora, o funcionário poderá ver o elogio como talvez preparação para algo que não lhe agradará ou então julgar-se tão bom que poderá relaxar em suas atividades.

De acordo com Martineli, (2222) algumas técnicas devem ser observadas quando se dá um *feedback*.

Antes de tudo, segundo o autor, é necessário ao emissor do *feedback*, refletir sobre a necessidade e sua intenção de emitir o *feedback*, pois isso terá que ser um "presente". Ou seja, uma forma de contribuir para o crescimento do outro, profissional e pessoalmente. Portanto, se o emissor não sentir que realmente está buscando contribuir para tornar o outro melhor, que não emita *feedback*.

O *feedback* deixa de ser *feedback* se não for emitido diretamente ao alvo deste, não se deve comentar com terceiros, mas diretamente com a pessoa a quem deve ser dirigido *feedback*. O comentário com terceiros provocará um clima de desconfiança e mal-estar na equipe, pois isso já se classifica como "fofoca" e não cabe a um chefe estimular esse tipo de mal.

Deve-se ser específico e não generalizar, assim como não julgar a pessoa.

Apenas citar o fato que originou o *feedback*, relatando-o e deixar claro que o *feedback* trata apenas deste fato e não da personalidade da pessoa. Deve-se descrever o fato de seus resultados, sem julgamento ou avaliação, para que a pessoa que recebe, relacione o fato às consequências e reflita. Isso ajudará na correção. O *feedback* não deve ser vago, mas explícito e claro.

A oportunidade para o *feedback* também deve ser considerada. Se deixar passar uma semana do fato ocorrido, é possível que a pessoa já o tenha esquecido e pode despertar um sentimento de perseguição, pois se estará desenterrando" motivos. Porém, não é de bom senso emitir um *feedback* corretivo diante de uma equipe, no momento do fato. Ou seja, deve-se buscar um momento propício da ocorrência do fato. Se houve, por exemplo, em uma reunião um clima tenso ou de discussão calorosa, imediatamente após a reunião, os participantes ainda estarão tensos. Melhor seria no dia seguinte. Não há momento melhor para um *feedback* do que aquele em que se é solicitado a dá-lo. Como por exemplo se um funcionário pergunta: " Que achou do meu desempenho em tal tarefa?" Está solicitando um *feedback*. Momento oportuníssimo.

Importante em um *feedback* é a forma como que ele é dado. Deve-se usar de franqueza, sem nenhum tom de agressividade ou menosprezo. Mas, claramente, acaba surgindo em um momento ou outro e pode provocar, no mínimo, um clima de desconforto.

Muito importante é a compreensão da outra parte. Deve-se também receber um *feedback* para saber-se houve entendimento claro e completo. Se não, deve ser buscar outra forma de esclarecer, pois algum ponto pode não ter sido entendido ou entendido de forma distorcida.

Não se deve tentar incutir ideias de alguém, ou seja, não deve-se agir no intuito de fazer com que a outra pessoa veja que se tem razão. Apenas deve-se buscar, com ela, um consenso para que no futuro, haja sintonia e busque-se da melhor forma possível, atingir os objetivos que ambos em principio almejam. O *feedback* deve ser elaborado, pois o improvisado pode ser perigoso, visto a

tendência do ser humano em sustentar sua razão. O emissor deve preparar-se para possíveis "combates" de ideias, buscando, de antemão, formas de contornar possíveis reações belicosas por parte do receptor. Uma boa maneira de pré-avaliar um *feedback* é buscar junto a de quando fato em questão pois assim se terá outras opiniões que podem contribuir para que se forme uma ideia mais precisa sobre o caso e portanto, se possa emitir um *feedback* mais construtivo (MARTINELLI, 2006)

Tão importante quanto emitir um *feedback* é saber recebe-lo. Muitas pessoas não suportam crítica e veem um *feedback* corretivo sempre como crítica.

Quem recebe o *feedback* deve recebê-lo como uma forma de um colega ajudá-lo a ser melhor. Não há necessidade de justificar-se ou defender-se, visto que o objetivo é corrigir determinada postura. Se não for bem entendido, busque-se sim, sanar qualquer dúvida, para que o *feedback* recebido seja compreendido em sua totalidade.

Também não deve contra-atacar, pois o objetivo não é e não deve ser uma batalha pessoal para decidir quem tem razão, mas para melhoria funcional e pessoal, além, claro da "afinação" e organização.

O receptor não deve apenas se conformar com o *feedback*, mas buscar em outras experiências pessoais e de outros, não a justificativa para suas atitudes, mas formas de melhorar tal atitude. As experiências de terceiros devem preferentemente ser buscadas em pessoas de mais experiência e sinceras.

A indiferença ante um *feedback* é tão significativa quando a inexistência deste *feedback*. Quem realmente busca melhorar, tanto como profissional, quanto como pessoa, não fica indiferente, mas reflete em todas os sentidos sobre o que recebeu e de forma justa, procura se possível melhorar o ponto sobre qual foi chamado atenção. (MARTINELLI, 2006). Portanto, o autor faz referência à pessoa de bom senso e que tem consciência de que, até mesmo uma crítica, pode contribuir, tanto para seu crescimento profissional, quanto para seu crescimento como pessoa.

O autor conclui com a seguinte ideia: "Lembre-se: Não existe quem está certo ou errado. Existem apenas percepções diferentes dos mesmos fatos. Não tente convencer sua contraparte de que você está com a razão. O mais importante é combinar como agirão no futuro em relação ao assunto tratado e como buscarão sinalizar quando alguém "fugir" do combinado".

Portanto, nota-se que o *feedback* apesar de na maior parte das vezes ser recebido com relutância, pois o ser humano não gosta de ser chamado à atenção por seus erros, pode ser fator de muitas transformações para quem o recebe, sendo bem transmitido e bem recebido.

O que nos transmite o autor é a importância de ouvirmos o outro e refletirmos, depois então se buscando razão ou não. Mas antes disso, uma autoanálise, para que se busque no que foi dito pelo outro, uma possibilidade de melhorarmos.

3. CONCLUSÃO

Ao analisar-se os autores citados neste estudo, assim como a história do trabalho, principalmente traçando-se um paralelo entre como era administrado as pessoas no início da revolução industrial e como atualmente se integra a pessoa à organização, percebe-se que se passou dos "capatazes" para os administradores de RH.

Enquanto os primeiros, que pela ótica da organização, se é assim que se pode chamar, via a pessoa como um mero recurso de produção e quanto mais tempo trabalhasse e mais produzisse, mais eficientes eram os atuais administradores de RH, perceberam com clareza que o ser humano produz mais e melhor, se satisfeito com a organização, do que coagindo à produção, como eram nos primórdios da Revolução Industrial, o que se sobejamente apresentam os citados autores.

Décadas após a Revolução Industrial, a visão da pessoa na organização,

foi aos poucos tornando-se diferente, pois percebeu-se que as pessoas devem contribuir por sua vontade para com a organização e imbuir-se dos objetivos da empresa, comprometendo-se, sempre por sua vontade, como tais objetivos.

A pessoa precisa saber que a organização, como um todo, a vê como parte essencial desta organização e a valoriza como ser humano, como suas aspirações, sonho de crescimento, saberes, habilidades e outras tantas qualidades inerentes ao ser humano.

Assim, a pessoa sente-se parte integrante e importante do sistema organizacional, conscientizando-se de suas responsabilidades e ciente dos seus direitos.

Porém como todo ser humano é diferente um dos outros, a ótica sob a qual cada um vê o mundo, em geral, avista ou determinados pontos específicos, difere e diferente, podem ocorrer conflitos.

Quando tais conflitos ocorrerem, há que dentro de uma organização, pelos aspectos gerais que regem os rumos para a organização atingir seus objetivos, haver uma correção de curso com relação às atitudes de determinada pessoa. Este é um dos momentos em que a técnica do *feedback* é de grande utilidade, pois a pessoa diretamente responsável pela condução de determinadas condições da organização, quando percebe que um de seus subordinados não está seguindo as normas estabelecidas, sejam explícitas ou implícitas, para o bom andamento do trabalho, há que recorrer a esta técnica para "retomar" ao subordinado, uma mensagem de alerta, para que este possa perceber que sua conduta está dissonante dos objetivos da organização e corrija-se. Neste caso tem-se um *feedback* corretivo.

Em algum outro caso, pode ocorrer que ao contrário o desempenho ou atitudes de determinado subordinado superam as expectativas ou estão sendo conduzidas por padrões de grande interesse da organização. Também, este momento, é propício a um *feedback*. O subordinado deve então receber um retorno positivo e ser incentivado a manter-se em tal conduta.

Porém, não só em uma direção deve seguir o *feedback*. Nem só do superior para o subordinado. Mas o caminho inverso deve também ser percorrido e ambos superior e subordinado, como pessoas devem estar preparadas para receber o *feedback*. Quando corretivo, não receber como crítica negativa, mas analisa-lo e com um olhar de autocrítica, procurar buscar as razões para ter recebido um *feedback* corretivo. Descobrendo razão para tal, há que corrigir-se, pois isso o torna melhor como pessoa e como profissional.

quando de um *feedback* positivo, também há que refletir e buscar razões para tal, decidindo, de posse dessas razões, se mantém ou melhora, se possível sua atitude.

Pelo que se estudou nos autores expostos neste trabalho e por tudo que foi exposto, conclui-se que o *feedback*, mais do que apenas uma comunicação efetiva entre o pessoal envolvido na organização, tem importância capital na gestão de pessoas, pois dele depende o bom entendimento entre as pessoas e a consequente compreensão, por parte de cada uma destas pessoas, das suas limitações, dos seus potenciais e habilidades, com possibilidade, através de *feedbacks* lhes é útil, para que se comprometam, cada vez mais consigo mesmos e seus objetivos e com os objetivos da empresa.

O *feedback* pode ser um instrumento de harmonização, na empresa se bem utilizado e bem aplicado, mas há que ter-se cuidado na sua aplicação, para que seja sempre construtivo, não havendo lugar para que se torne uma razão de contrariedade e nem inspire desconfiança entre os membros de sua organização.

A construção e a melhora continua da organização depende das pessoas e estando estas pessoas em harmoniosa relação, todos terão compreensão dos objetivos da empresa e das razões porque tudo acontece, inclusive de às vezes ser chamada a atenção por alguma falha, ou mesmo ser elogiada por acertos, quem sabe acima do dever. O certo é que a pessoas enquanto ser racional, tem capacidade de avaliação de auto avaliação, o que permite que se possa em grupo ou individualmente , reajustar qualquer atitude que lhe seja desfavorável, como

pessoa internamente ou externamente com relação ao grupo social em que está inserida.

Em grupo, onde todos são vistos por todos, fica mais fácil a observação e os membros desse grupo social podem pela aplicação do *feedback*, emitirem suas opiniões, uns sobre os outros, o que enriquece as perspectivas de onde são vistas as atitudes de cada um e este pode avaliar suas atitudes considerando diversas opiniões.

Não se deve esquecer, porém a diversidade da pessoa que faz com que cada um tenha suas próprias nuances de personalidade e que estas, nem mesmo a ciência ainda esclareceu completamente como se forma e nem sua dinâmica no decorrer da existência de uma pessoa. Portanto, deve-se considerar, cada uma das pessoas do grupo social, seja qual for este grupo, mas principalmente na organização como uma única e exclusiva personalidade e quando da necessidade de *feedback*, há que se ter o máximo de informações possíveis sobre a pessoa a quem se dirige o *feedback*.

Naturalmente existem questões de etiqueta geral ou mesmo educação que ditam genericamente as formas mais adequadas para tratar-se com pessoas em geral. O bom senso, na maioria das vezes, é o melhor indicador de como dirigir-se a uma pessoa para emitir-lhe o *feedback*.

Quando há em um grupo social, educação, bom senso e vontade geral de desenvolvimento, haverá sempre uma boa forma de emitir-se um *feedback*.

Então, conclui-se que antes de tudo, a administração deve promover o clima de confiança, entendimento de equipe, entre as pessoas da organização. Assim agindo, ensejará mais abertura para a comunicação entre as pessoas, melhor entendimento e todos pelo espírito de equipe, estarão buscando como tal os melhores objetivos da organização, ganhando todos, como seres humanos e como profissionais realizados.

" Não Sóis Máquina. Homens é que sois" (CHAPLIN, 1940)

4. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Feedback como via de mão dupla na gestão de pessoas**. Extraído de Lourdes Rodrigues, in Gazeta Mercantil/Caderno C - Pág. 9 em [http:// http://gecorp.blogspot.com.br/2007/08/feedback-como-via-de-mo-dupla-na-gesto.html](http://http://gecorp.blogspot.com.br/2007/08/feedback-como-via-de-mo-dupla-na-gesto.html), Acesso em 23 nov 2015.

BOOG, Gustavo Gruneberg (Coord) **Manual de treinamentos desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CHAPLIN, Charles. **O Grande ditador**. 1940. Direção Charles Chaplin.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição compata. 7. ed. São Paulo: Atlas 2002.

MARTINELLI, Joacir. **Feedback**: Dicas para dar e receber, Instituto Jetro, 2006. Disponível em: [http:// http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/feedback-dicas-para-dar-e-receber.htm](http://http://www.institutojetro.com/artigos/gestao-de-pessoas/feedback-dicas-para-dar-e-receber.htm). Acesso em 23 nov 2015.

MARTINS, Rogério. **Feedback**: Seu aliado na gestão de pessoas. Site Administradores. com, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-seu-aliado-na-gestao-de-pessoas/22355/>. Acesso em: 23 nov 2015..

SANTOS, Roberto A. **O que é "fidibéqui" afinal?** Disponível em http://www2.uol.com.br/vyaestelar/gestao_feedback.htm. Acesso em 30 nov de 2015

PORTAL SÃO FRANCISCO. **Revolução Industrial**: A fábrica. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-seu-aliado-na-gestao-de-pessoas/22355/>. Acesso em 01 dez 2015

WAGNER III, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva. Trad. MOREIRA, Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2006.